

Technická univerzita v Liberci  
Textilní fakulta

Studijní program: TEXTIL 3107R  
Studijní obor: Textilní marketing

Katedra hodnocení textilií

**Vytvoření marketingového oddělení ve firmě  
RECTICEL Interiors CZ s.r.o.**

**Creation of marketing section in the firm  
RECTICEL Interiors CZ s.r.o.**

Eva Kašpárková

KHT – 455

Vedoucí práce: Ing. Marie Havlová, Ph.D

Konzultant: Ing. Lucie Brzobohatá

Počet stran textu: 53

Počet obrázků: 9

Počet tabulek: 10

Počet příloh: 11

## Zadání bakalářské práce

### Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

Beru na vědomí, že si svou bakalářskou práci mohu vyzvednout v Univerzitní knihovně TUL po uplynutí pěti let po obhajobě.

V Liberci, dne 15. května 2006

Podpis .....

### Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Marii Havlové, Ph.D., vedoucí mé práce, za cenné rady a připomínky a Ing. Lucii Brzobohaté z firmy RECTICEL Interios CZ s.r.o. za ochotu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování praktické části této práce.

## Anotace

Tato bakalářská práce pojednává o vytvoření marketingového oddělení ve firmě RECTICEL Interiors CZ s.r.o. V úvodní části jsou nejprve klasifikovány podniky podle velikosti a trhy, na kterých působí. Teoretická část se v první polovině zabývá průmyslovým trhem, na kterém firma působí, jeho specifiky v obchodování, výběru a vztahů s dodavateli, odběrateli a sledováním konkurence. V druhé části věnované teorii je popsán marketing, jeho nástroje, organizace a reorganizace marketingu, kontrola činností a vztahy marketingu k jiným oddělením. Praktická část začíná charakteristikou firmy RECTICEL Interiors CZ s.r.o., dále jsou uvedeny marketingové činnosti, finanční analýza a zdraví podniku. V následující kapitole je popsána situace, týkající se marketingu, v některých nadnárodních společnostech vyrábějících interiéry automobilů, působících na českém trhu. Dále jsou zde popsány různé možnosti činností, návrhy možných řešení marketingového oddělení a celkové zhodnocení návrhů.

### Annotation

The bachelor's work deals with creation of marketing section in the firm RECTICEL Interiors CZ s.r.o. In the introducing part the companies are classifying by size and market, which operate in. In the first half of the theoretical part is engaged in industrial market, which the firm operate in, its specification in business, selection and relations to suppliers, regular buyers and monitoring competition. In the second half devoted to theory is described marketing, its instruments, organization and reorganization, controlling activities and relations of the marketing to the others sections. The practical part is beginning with characteristic of firm RECTICEL Interiors CZ s.r.o., below is introduced the marketing activities, the financial analysis and salutary of company. In consecutive chapter is described situation of marketing in some multinational companies producing interiors of the cars, operating on the Czech market. Below there is described various feasibility activities, proposals of possibly solutions of the marketing section and total rating of proposals.

### Klíčová slova

### Keywords

marketingové oddělení

marketing section

průmyslový trh

industrial market

průmyslový produkt

industrial product

průmyslový obchod

industrial business

konkurence

competition

marketingový mix

marketing mix

organizace marketingu

marketing organization

kontrola a hodnocení

control and appraisal

nadnárodní společnost

multinational company

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	9
Úvod.....	10
1. Typologie podniků .....	11
2. Typologie trhů .....	12
3. Charakteristika průmyslových trhů .....	13
3.1 Klasifikace průmyslových produktů .....	14
3.2 Obchod v průmyslovém prostředí.....	16
3.3 Dodavatelé .....	17
3.3.1 Výběr dodavatele .....	17
Cena .....	18
Spolehlivost a plynulost dodávek .....	18
Kvalita.....	18
Služby .....	19
Omezení .....	19
3.4 Průmysloví zákazníci .....	19
3.5 Konkurence .....	20
3.5.1 Odvětví.....	21
Přitažlivost odvětví .....	21
4. Marketing .....	22
4.1 Marketingový mix.....	22
4.1.1 Výrobek.....	23
4.1.2 Cena .....	23
4.1.3 Distribuce .....	23
4.1.4 Komunikace .....	24
4.2 Organizace marketingu .....	25
4.2.1 Způsoby organizace marketingových oddělení .....	26
4.3 Reorganizace marketingových činností .....	27
4.4 Kontrola a hodnocení marketingových činností .....	28
4.5 Marketing ve vztahu k ostatním oddělením.....	28
5. Firma RECTICEL Interios CZ s.r.o. ....	30
5.1 Popis marketingových činností ve firmě.....	31
5.2 Ekonomické zhodnocení firmy .....	34
5.2.1 Finanční analýza .....	34
5.2.2 Hodnocení finančního zdraví.....	39
6. Marketing v nadnárodních společnostech.....	41
7. Návrhy řešení .....	44
8. Závěr .....	50
Seznam použité literatury .....	52
Seznam příloh .....	53



### Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
ES	Evropské společenství
EUR	měna Euro
HV	hospodářský výsledek
k.s.	komanditní společnost
Kč	Koruna česká
mil.	milion
např.	například
obr.	obrázek
PUR	polyuretan
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
TH	technicko-hospodářský
vl. kap.	vlastní kapitál
%	procento
+	plus
-	mínus
*	krát
=	rovná se

## Úvod

Marketing se začal vyvíjet ve Spojených státech amerických v 50. letech minulého století. V České republice se jeho nástroje a myšlenky začaly rozvíjet až po roce 1989. Do této doby byly podniky orientovány zejména na výrobu a metodám prodeje či požadavkům zákazníků nevěnovaly příliš velkou pozornost.

V devadesátých letech se začalo na českém trhu pohybovat více výrobců, konkurence rostla a s ní se firmy začaly přeorientovávat na potřeby a přání zákazníka. V České republice se začalo prodávat i zboží ze západních zemí, to s sebou přineslo zavedení marketingových aktivit.

Hlavní myšlenkou marketingu je určení potřeb a požadavků cílových zákazníků, dosažení konkurenční výhody a udržení postavení na trhu. Cíle podniků a podniky samotné se však od sebe velmi liší, proto vytvoření oddělení závisí na konkrétních předpokladech a situaci v organizaci.

V bakalářské práci bude nejprve obecně popsáno prostředí, v jakém se firma RECTICEL Interiors CZ s.r.o. pohybuje, dále nejčastější marketingové nástroje a jiná marketingová specifika prostředí.

Následně bude popsána firma RECTICEL Interiors CZ s.r.o. a její doposud vykonávané marketingové činnosti. Poté pomocí ukazatelů finanční analýzy a testu finančního zdraví podniku bude zhodnoceno, dle finančních výkazů firmy, jak se firma v časovém horizontu vyvíjí. Dále budou sepsány návrhy s vypočítanými počátečními a přibližnými měsíčními náklady. Na základě těchto informací bude navrženo optimální řešení.

## **1. Typologie podniků**

Podniky lze členit podle čtyř hlavních kritérií, a to podle právní formy, sektorů a hospodářských odvětví, velikosti a typu výroby.

Podle velikosti se podniky člení na mikropodniky, malé, střední a velké. Hlavními kritérii je počet zaměstnanců, bilanční suma uvedená v rozvaze, nebo čistý obrat za poslední uzavřené období, nezávislost.

- Mikropodnik
- počet zaměstnanců menší než 10;
  - suma aktiv uvedená v rozvaze menší než 5 mil. EUR;
  - čistý obrat za poslední uzavřené období nižší než 7 mil. EUR;
  - nezávislost.
- Malý podnik
- počet zaměstnanců menší než 50;
  - suma aktiv uvedená v rozvaze menší než 5 mil. EUR;
  - čistý obrat za poslední uzavřené období nižší než 7 mil. EUR;
  - nezávislost.
- Střední podnik
- počet zaměstnanců menší než 250;
  - suma aktiv uvedená v rozvaze menší než 27 mil. EUR;
  - čistý obrat za poslední uzavřené období nižší než 40 mil. EUR;
  - nezávislost.
- Velký podnik
- počet zaměstnanců větší než 250;
  - suma aktiv uvedená v rozvaze větší než 27 mil. EUR;
  - čistý obrat za poslední uzavřené období větší než 40 mil. EUR;
  - nezávislost.[1]

Velikost podniku hraje důležitou roli při rozhodování o zřízení marketingového oddělení. Nesmí se však opomenout, že kterýkoli z podniků, ať malý či velký, působí na jiném typu trhu. V oblasti marketingu je důležité rozlišovat různé druhy trhů, protože každý má jinou specifikou, druh produktu, jeho další využití a různé zákazníky.

## 2. Typologie trhů

Philip Kotler [2] definoval čtyři typy trhů:

- Spotřebitelské trhy – tento trh je nejvíce známý. Předmětem zájmu je jednotlivec či rodina, jejichž potřeby se podniky snaží uspokojovat. Mnoho firem prodává spotřební zboží a služby, v souvislosti s tím vynakládají ohromné úsilí ve snaze dosáhnout dobrého jména značky produktu. Síla značek z velké míry závisí na dosažení špičkové jakosti produktů, na jejich propagaci a spolehlivosti doprovodných služeb.
- Průmyslové trhy – zde prodávají zboží podniky jiným podnikům. Průmyslové zboží a služby jsou nabízeny dobře vyškolenými a informovanými profesionálními nákupčími, kteří mají schopnost objektivně vyhodnocovat konkurenční nabídky. Nakupují zboží, které má určité užité vlastnosti, ty umožňují zboží dále prodávat nebo ho využít pro výrobu a prodej vlastních produktů. Významnou roli na průmyslových trzích hraje reklama, větší sílu však mají kvalifikovaní obchodní zástupci, jakost produkce, její cena a renomé prodávající firmy.
- Celosvětové trhy – manažeři působící na celosvětových trzích musejí čelit a řešit různorodé problémy. Je třeba, aby všechna rozhodnutí respektovala místní legislativní systém, zvyklosti obchodního vyjednávání a kulturní zvyklosti. Rovněž je nutné respektovat podmínky a požadavky v oblasti vlastnických práv, znát politickou situaci a předvídat vývoj inflace.
- Neziskové a vládní trhy – firmy, které prodávají své zboží a poskytují služby neziskovým a vládním organizacím, musejí pečlivě zvážit svou cenovou politiku, protože tyto organizace mají své peněžní fondy značně omezené. Prodávající by proto měli ve svých nabídkách klást důraz na nízké ceny a jakost nabízeného zboží.

RECTICEL Interios CZ s.r.o. působí na průmyslovém trhu, kde nabízí své výrobky, proto se tato práce v teoretické části bude zabývat zejména jím a vykonávaným marketingovým činnostem středně velkých až velkých podniků.

### **3. Charakteristika průmyslových trhů**

Na průmyslovém trhu působí organizace, které potřebují zboží a služby pro tvorbu jiných produktů nebo služeb, jež prodávají, pronajímají nebo dodávají ostatním. Pohybuje se zde daleko více peněz než na trhu spotřebitelském.[2]

Hlavní roli na průmyslovém trhu hraje technologie. Výrobky jsou velmi často definovány pomocí norem a jsou zhotovovány na základě přesných požadavků (na bezpečnost, hmotnost, rozměry, odolnost proti opotřebení atd.). Prvním požadavkem je objektivita při stanovení charakteristických znaků kvalit či závad výrobku. Dalším pro výrobce důležitým znakem je nutnost spočítat předpokládanou životnost daného prostředku vzhledem k technologickému opotřebení, v některých případech i morálnímu zastarávání tak, aby se shodovala s ekonomickou amortizací. To vyžaduje značnou technologickou předvídatost a soustavné sledování vývojových tendencí na trhu.[3]

Prodej výrobků musí být svěřen pracovníkům, kteří jsou jak techniky, tak obchodníky (počínaje obchodně-technickými zástupci a komerčními inženýry konče). Tito lidé musí být schopni vést jednání a uzavřít smlouvu, ale musí se zároveň vyznat v technických otázkách, aby byli schopni jednat a odpovídat na námítky jiných techniků.[3]

Dodavatelé jsou mnohem více nuceni přizpůsobovat svoji nabídku individuálním potřebám odběratele. Častěji se mezi obchodními partnery uskutečňují dlouhodobé kontrakty, protože se výběr dodavatele mnohdy uskutečňuje veřejnými soutěžemi, což je časově náročné. Běžně se na trhu uskutečňuje přímý nákup, který představuje zakoupení výrobku přímo u výrobce či přímý prodej, který se vyznačuje nabídkou zboží rovnou u odběratele. Daleko častěji se výrobky také pronajímají, jde o automobily, počítače, stroje apod.[2],[3]

Na průmyslovém trhu se pohybuje menší počet zákazníků, na druhou stranu se jedná o mnohem větší firmy, které uskutečňují rozhodující podíl nákupů. Zároveň zde působí velmi specializované podniky, které mohou potřebovat určitého materiálu velké množství, i když se jedná pouze o firmy menší (např. měděný drát pro elektrické cívky). Tím, že firmy operují s méně odběrateli, mají organizace mezi sebou užší vztahy.[2]

Trhy bývají často soustředěné geograficky z důvodu umístění energetických zdrojů nebo surovin (uhlí, rudy, elektřina apod.). V průmyslu také můžeme zaznamenat přímý vztah mezi koncentrací výrobců a odběratelů. Hlavním úsilím výrobců je znát přímo co největší počet potenciálních odběratelů. Také zkrátit přepravu produktů nejen vzdálenostně, ale také časově. Počet výrobců je omezen počtem kupujících nebo důležitostí části z nich.[2],[3]

Poptávka je závislá na poptávce, kterou mají jejich odběratelé na spotřebním trhu. Podniky proto kupují v závislosti na finálním trhu, protože nákupy zpracovávají před uvedením na trh. Výrobce průmyslového zboží musí tedy sledovat trh postupně až ke konečnému uživateli.[3]

Poptávka většinou nereaguje pružně na ceny, nebo reaguje jen nepatrně. Podniky kupují tehdy, mají-li potřebu určitého výrobku nebo vybavení. Koupě je buď podmínkou jejich další činnosti nebo způsobem, jak zvýšit prodejní cenu vlastního výrobku.[3]

### 3.1 Klasifikace průmyslových produktů

Produkty pro podniky se klasifikují z hlediska způsobů, jakými vstupují do výrobního procesu, jedná se o suroviny, meziprodukty, komponenty, součástky. Vedle těchto výrobků firmy také využívají služby.

1. Základem jsou suroviny přírodní (např. textilní vlákna, zemědělské produkty) nebo chemické, syntetické. Tento druh výrobků často nabízí omezený počet subjektů k prvotnímu zpracování na základě předem stanovených specifikací a předložených vzorků. Konkurence se projevuje nejen v cenách, ale i záruce trvalé kvality a v pravidelnosti dodávek.[3],[4]

2. Meziprodukty nebo také polotovary tvoří hmotnou podstatu finálních výrobků, zpravidla vstupují do finálních produktů bez podstatných změn. Jedná se o běžné výrobky, prodávané prostřednictvím velkoobchodníků přímo velkým

zpracovatelským závodům v nejrůznějších velikostech. Konkurence spočívá v ceně, kvalitě, pravidelnosti dodávek a v dodacích lhůtách. Značka a rozsah reklamy hrají druhořadou úlohu.[2],[3]

3. Komponenty, příslušenství, montážní součástky jsou produkty, které se stejně jako polotovary prodávají přímo nebo prostřednictvím velkoobchodníků. Odběratelů je mnoho a jsou rozptýlení. Bývají to řemeslníci, opraváři nebo výrobci, kteří tyto produkty včleňují do svých výrobků.[3]

4. Pomocné materiály jsou zbožím krátkodobé spotřeby, které umožňují výrobu a distribuci finálního produktu. Hovoří se o pomocných materiálech provozních a náhradních dílech pro ošetřování a údržbu. Prodej se zpravidla odehrává za pomoci prostředníků, protože se jedná o levné položky a zákazníci jsou značně rozptýlení. Rozhodujícími ukazateli jsou cena a poskytované služby, preference značky není příliš vysoká.[2],[4]

5. Investiční výrobky se také řadí mezi průmyslové výrobky, jsou to jak budovy, tak i pevná zařízení. Prodej tohoto zboží probíhá odlišným způsobem, jelikož není běžný a pro kupujícího představuje dlouhodobou a nákladnou investici. Jde o prodej na zakázku ve vysoce konkurenčním prostředí, kde podstatnou roli hraje kvalita výrobku, jeho parametry, cena a platební podmínky. Dále můžeme hovořit o lehkých nebo doplňkových investicích, ty představují technologická vybavení, výrobní prostředky a nářadí, zařízení kanceláří apod. Tyto zařízení se nestávají součástí finálního produktu, pouze usnadňují výrobní proces. Jejich prodej probíhá přímo nebo prostřednictvím sítě distributorů. Konkurence těchto produktů je značná a podniky si tak mohou vybírat z několika dodavatelů.[2],[3]

6. Služby zahrnují údržbu, opravy a poradenské služby. Údržba a opravy jsou zpravidla poskytovány na základě kontraktu. Údržbu obvykle provádí malá dodavatelská firma a opravy bývají zadávány původnímu výrobcí. Poradenské služby jsou obvykle nakupovány v závislosti na řešených obchodních úkolech a jejich dodavatel je vybírán na základě renomé a kvality zaměstnanců.[2]

### 3.2 Obchod v průmyslovém prostředí

Obchodní zboží nakupují profesionální nákupčí, kteří musejí respektovat obchodní taktiku firmy, její omezení a požadavky. Proces obchodování je složitější, velice důležité je, o jakou kupní situaci se jedná, zda jde o první nebo opakovaný nákup.

Nákup výrobku, zboží či služby, které nebyly dosud kupovány, zahrnuje všechny stupně nákupního rozhodování, protože organizace nemají s touto situací žádné zkušenosti. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na rozhodovacím procesu. První nákup je velkou příležitostí pro dodavatele, proto by se měli snažit získat kupující a poskytnout jim užitečné informace a pomoc.[3]

Další nákupy mohou být plynulé nebo periodicky se opakující. Odběratel má dostatek zkušeností a zpravidla nesbírá nové informace. Dodavatelé jsou známí a nákup probíhá rutinní cestou, proto se dodavatelé snaží si udržet své zákazníky a dodávat zboží vysoké jakosti za solidní cenu. Zásobující firmy se musí snažit posilovat vzájemné vztahy, plnit veškerá opatření a sledovat měnící se potřeby.[2],[3]

U opakovaného nákupu se musí brát i zřetel na fakt, že výzkum jde neustále kupředu a různé parametry, kvalita a výrobky se mění. Dodavatelé se pak snaží udržet stávající zakázky zbožím vysoké jakosti za solidní ceny a jiní možní dodavatelé přicházejí s novými nabídkami.[2],[3]

Pokud chce dodavatelská firma získat nové zákazníky musí přesvědčit podniky o výhodnosti změny ze zaběhlé rutiny. To bývá obtížné vzhledem k tomu, že se změna dodavatele bere jako určité riziko. Přejít na novou dodavatelskou firmu vyžaduje další náklady jako testování, ověřování, atd. To bývá často nákladné a časově náročné. Jedná se zde především o investiční náklady, které zahrnují pořizovací cenu, výcvik pracovníků, úpravy staré technologie aj.[2],[3]



### 3.3 Dodavatelé

Vztah k dodavatelům není jednoduchý a v teoretické sféře se objevují dvě protikladné filosofie:

- První z nich je vztahový marketing, charakterizuje se jako strategické partnerství mezi podnikem a jeho dodavateli, které je dlouhodobé, a smlouvy jsou také uzavírány na další časová období. Je velmi důležitý tam, kde jsou náklady spojené s přechodem vysoké. Tato filosofie je důležitá v oborech technologicky náročných na kvalitu, včasnost dodávek a pružné reakci na změny. Vzájemná propojenost vede k tomu, že dodavatel vytváří výrobu poblíž odběratele, což způsobí snížení nákladů na přepravu.
- Druhý je transakční marketing, který se aplikuje tam, kde existuje mnoho možných dodavatelů s rovnocenným výrobkem a náklady na přechod jsou nízké. Pokud výrobek, zboží či služba splňuje požadavky, zaměřuje se podnik dále na cenu, dodržování termínů atd. Převažuje zde krátkodobé zaměření a většinou se jedná o méně významné dodávky, jejíž smyslem je snižování celkových nákladů.[2]

#### 3.3.1 Výběr dodavatele

Před vlastním výběrem dodavatele musejí členové nákupního centra specifikovat požadované vlastnosti výrobků a stanovit jejich významnost. Na základě požadovaných vlastností mohou vyhodnotit potencionální dodavatele a vybrat ty, kteří jsou nejpřitažlivější.

V praxi nakupující organizace používají při hodnocení potencionálních dodavatelů řadu technik. Marketingoví pracovníci nakupujících firem inklinují převážně k používání jednoduchých přístupů, přestože složitější metody poskytují věrohodnější výsledky, ale jsou časově náročnější.[2]

Důležitost jednotlivých vlastností produktu závisí na kupní situaci. U rutinně nakupovaných výrobků patří mezi nejdůležitější vlastnosti spolehlivost dodávky, cena a pověst dodavatele. U běžných provozně-technických zařízení mezi důležité vlastnosti patří spolehlivost výrobku a kvalita technických služeb. U náročnějších výrobků, které jsou úzce spjaty se značkou, např. počítačové systémy, jsou důležitými atributy volby

pověst dodavatele, cena, spolehlivost výrobku, služeb, rychlost a pružnost dodavatele.[2]

### Cena

Nákupčí by měli u preferovaných dodavatelů usilovat o dosažení příznivých cen a dodacích podmínek dříve, než dospějí ke konečnému rozhodnutí. Navzdory uplatňování managementu zásobování, upevňování partnerských vztahů a využívání vícenásobných funkčních rolí stráví nákupčí nejvíce času při jednání o cenách nakupovaných produktů.[2]

Cena se posuzuje z mnoha různých pohledů. Nakupuje-li firma strojní zařízení, přihlíží se na úspory lidské práce, energie, materiálu a tyto přínosy se v konečné podobě posuzují s cenou. V případě dílů nebo součástek se cena vztahuje vůči montážním nákladům. Dražší součástka, která nezvýší montážní náklady a nevyvolá zásahy do montáže pracovní linky, se zpravidla upřednostňuje před levnější komponentou, jejíž instalace a zabudování je komplikovanější.[2],[3]

### Spolehlivost a plynulost dodávek

Dalším faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí odběratele, je plynulost dodávek. Jakékoli přerušení dodávek může ohrozit výrobní proces. Ten pak může způsobit nejrůznější problémy jako je růst nákladů, snížení prodeje, ohrožení kontaktů a snižuje se důvěryhodnost celé firmy. Častou ochranou před těmito jevy je zajistit si dodavatele dva, tím odpadne závislost pouze na jednom a zajistí se plynulost dodávek.[2],[3]

Společnosti, které využívají více dodavatelů určitého produktu, svou taktiku zdůvodňují tím, že při volbě pouze jediného dodavatele může stávka jeho zaměstnanců vážně ohrozit jejich vlastní činnost. Mezi další důvody využívání více dodavatelů patří obava z toho, že výhradní dodavatel bude sám se sebou natolik spokojen, že přestane usilovat o výrazné zvyšování jakosti své produkce.[2],[3]

### Kvalita

Tlak konkurence neustále zvyšuje nároky na kvalitu. Organizace nezaplatí za nadbytečnou kvalitu a zároveň odmítá nevyhovující kvalitu i při výrazném snížení ceny. Mimořádně důležitá je zde vyrovnaná kvalita dodávaných produktů, podniky

vyžadují výstupní kontroly, a tím je umožněno okamžité zařazení výrobků do výroby.[3]

#### Služby

Každá instituce také vyžaduje širokou nabídku služeb při nákupu. Může se jednat o technickou pomoc s instalací, dokumentaci, dopravu, opravy, seřízení, servis, dostupnost náhradních dílů, úvěr apod. Rozsah a pružnost služeb je často rozhodujícím faktorem, zejména u strojních zařízení, která jsou nenahraditelná a velice důležitá pro firmu.[3]

#### Omezení

Míra nezávislosti zákazníků je velmi proměnlivá. Průmyslové obchody jsou často velice složité a obchodování zkresluje některé prvky. Jsou to například reciproční smlouvy, ty spočívají v dohodách mezi podniky, odděleními či pobočkami té samé firmy a týkají se vzájemných nákupů jejich výrobků a služeb. Také můžeme mluvit o vázaných trzích, kdy si zákazník nemůže vybrat svého dodavatele či o skupinových strategiích celkové nákupní politiky, které jsou pro každý podnik ve skupině povinné, aniž jsou pro jednotlivý podnik vždy nejvýhodnější. Proto jsou některé obchodní operace vystaveny konkurenci v menší míře.[2],[3]

### 3.4 Průmysloví zákazníci

Na průmyslovém trhu se pohybuje daleko méně odběratelů. Dle vyráběného zboží a šířky jeho uplatnění lze rozdělit výrobce na ty, kteří mají malý počet odběratelů a menší počet potencionálních zákazníků. Do této skupiny se řadí výrobci speciálních zařízení a součástek (vodní elektrárny, důlní stroje aj.). Při takto specifickém zboží vznikají často dlouhodobé spolupráce, konkurence není tak velká, protože výrobky mají jedinečný charakter. Dále jsou tu výrobci, kteří mají i na průmyslových trzích možnost široké poptávky po vyráběném zboží. Jedná se o výrobce barev, průmyslových vah, vysokozdvizných vozíků apod. Tyto produkty jsou zaměnitelné, a proto velkou roli u nich hraje cena.[2],[3]

Prodejce má v současnosti stále více možností, jak poznat velkou část potencionálních zákazníků i tehdy, jsou-li to malí odběratelé (drobní řemeslníci), neboť jsou uvedeny v profesních seznámech, v živnostenské komoře, obchodní komoře, u profesních sdružení apod.[3]

Průmysloví odběratelé jsou většinou velmi dobře informovaní. Přesně specifikují charakteristiku požadovaného výrobku a o prodejcích mají informace z katalogů, letáků, sazebníků, profesních referenčních seznamů atd. Dozvědí se tak o dobrých či špatných zkušenostech jiných podniků v požadovaných oblastech nebo s dotýcnými výrobky. Odběratelé sledují také odborné časopisy a jejich prostřednictvím jsou obeznámeni s vývojem technologie.[3]

Úkolem marketingového pracovníka je určit motivy nákupčích a dalších pracovníků u odběratelské firmy, kteří rozhodují o nákupu. Což je často obtížné, protože např. nákupčí prosazuje nízkou cenu, výrobní pracovníci preferují vysokou kvalitu apod.[3]

Organizace může své současné, nebo případně i potencionální zákazníky zařadit do určitých segmentů. Pokud se jedná o specifické výrobky, odběratelé se mnohokrát nerozdělují vzhledem k jejich malému počtu. U zaměnitelných výrobků, které mají široké uplatnění na trhu, je možné odběratele rozdělit. Nejdůležitější kritéria jsou geografická a demografická, po nich hlediska provozní, dále lze použít členění podle významnosti, situačních hledisek nebo nákupních požadavků.[2],[3]

### 3.5 Konkurence

Aby firma mohla vytvářet efektivní strategie, musí sledovat nejen své zákazníky, ale i konkurenty. Firmy potřebují vědět, jaké má konkurence strategie, cíle, silné a slabé stránky a jakým způsobem bude pravděpodobně reagovat v případě ohrožení. Dále je důležité zjistit, jak velký mají podíl na trhu a jaký je postoj zákazníků ke konkurenčním výrobkům. Konkurenční zpravodajství vyžaduje shromažďování, analýzu, interpretaci a distribuci informací.[2],[5]

Mezi nejtěsnější konkurenty patří ti, kteří uspokojují stejné potřeby a přání zákazníků a vytvářejí pro ně stejné nabídky.

### **3.5.1 Odvětví**

Odvětví je skupina firem, nabízející stejné výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se navzájem nahrazovat. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami, nákladovou strukturou a stupněm globalizace.[2]

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda prodávající je jeden, nebo je jich více a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná. Tyto konkurenční struktury lze rozdělit na ryzí monopolii, oligopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci.[2],[5]

#### **Přitažlivost odvětví**

Síly, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu jsou odvětvové soupeření, noví uchazeči, substituční produkty, rostoucí kompetence zákazníků či odběratelů.

- Intenzivní odvětvové soupeření se odehrává v tržních segmentech, ve kterých působí větší počet silných nebo agresivních konkurentů.
- Hrozba nových uchazečů závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Nejpřitažlivější segmenty jsou ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Nejméně lákají segmenty, kde jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké.
- Odvětví je nepřitažlivé, je-li v něm více skutečných nebo potencionálních substitučních produktů. Firma proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen a technologické výhody substitutů.
- Segment, ve kterém jsou zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí, je rovněž nepřitažlivý. Zákazníci mohou tlakem na vyšší ceny, kvalitu produktů povzbuzovat konkurenty ke vzájemným střetům, tím snižují efektivitu podnikání.
- Rovněž vysoká kompetence dodavatelů je nežádoucí, neboť ti mohou zvyšovat ceny nebo redukovat velikost objednávek. Při existenci málo substitutů, jsou dodávky pro odběratele velmi důležité, proto je dobré mít s dodavateli dobré vztahy.[2]

## **4. Marketing**

Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.[6]

Snahou marketingu, spíše než prodat, co se zrovna vyrábí, je vyrobení a dodání výrobků a služeb, které zákazník koupí. Objevuje se jak před prodejem, tak po prodeji výrobků. Na rozvinutém trhu se marketingové činnosti stále více zintenzivňují, a to nejen na spotřebním trhu, ale také v obchodním, nevýdělečném či mezinárodním sektoru. Neboť stále více organizací poznává, že marketing přispívá ke zlepšení výkonu na trhu.[2],[5]

Smyslem je nabídnout produkty určitou formou a v cenách, které jsou pro zákazníky výhodné, komunikovat se zákazníkem, zajistit dostatečný zisk pro další rozvoj a růst podniku, zajistit spokojenost zákazníka, společnosti a vlastníků firmy.[7]

### **4.1 Marketingový mix**

Marketingový mix jsou nástroje, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Strategie firem se opírá o čtyři základní nástroje, jsou to výrobek, distribuce, cena a komunikace. V marketingové terminologii se označují jako čtyři „P“, podle anglických názvů product, place, price a promotion.[4]

Prostřednictvím marketingového mixu se firma pokouší vyvinout produkt, který uspokojí přání určitého cílového trhu. Produkt je třeba prodávat za cenu, kterou budou zákazníci akceptovat. Dále je třeba vytvořit nebo se napojit na distribuční systém, který umožní, aby se produkt dostal k zákazníkovi na místo, kde si jej může bez problémově zakoupit. K zákazníkovi se rovněž musí dostat žádoucí informace, které budou produkt propagovat a přesvědčovat ho o výhodnosti koupě.[7]

#### **4.1.1 Výrobek**

V průmyslovém prostředí je pravděpodobně nejdůležitějším nástrojem. Výrobkem mohou být suroviny, investiční zařízení, služby atd. Produkt je zde pojímán v širším smyslu a zahrnuje celkovou nabídku zákazníkovi. Do této nabídky patří kvalita, vlastnosti, design, velikost, barva, styl, značka, obal, služby a záruky na daný výrobek.[3],[4]

#### **4.1.2 Cena**

Cena vyjadřuje hodnotu zboží (výrobku) v penězích a je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy. Vzhledem k tomu, že poptávka na průmyslových trzích je neelastická, cena často není rozhodujícím faktorem při nákupech, přesto by se měli marketingoví pracovníci pokusit odhadnout cenovou citlivost zákazníků.[2],[3]

Pojem cena v marketingovém mixu zahrnuje způsob určení ceny, ceníky, slevy, rabaty, platební podmínky, dobu splatnosti a úvěrové podmínky. Při obchodování s průmyslovými produkty se využívá slev a rabatů, které závisí na množství odebíraného produktu, na celkové ceně nebo na rychlosti platby.[2],[3],[4]

Ceny vytvářejí firmy různým způsobem. U malých až středně velkých firem jsou často určovány vrcholovým managementem nebo marketingovým oddělením, pokud je toto oddělení zřízeno. U velkých firem ceny obvykle navrhnou divizní manažeři nebo manažeři výrobních řad. Průmyslové společnosti, kde je určení ceny klíčovým prvkem (např. naftařské či ocelářské), zřizují cenová oddělení, která jsou podřízena marketingovému oddělení nebo vrcholovému managementu.[2],[3],[4]

#### **4.1.3 Distribuce**

Distribuce znamená dodat správný výrobek správným lidem v době, kdy jej potřebují. Její systém zprostředkovává marketingové cesty a řídí je. Během cesty je zajišťována doprava, skladování a ošetřování výrobků. Nejčastěji používané distribuční cesty na průmyslových trzích jsou přímý prodej a prodej přes prostředníky.[4],[7]

Přímý prodej je běžný při jednání s velkými zákazníky, nebo pokud má výrobce jen malý počet zákazníků. Nejčastěji se používá osobní prodej, který je nástrojem marketingové komunikace.

Prodej přes prostředníky firmy využívají pokud mají velký počet malých odběratelů, v různých odvětvích, s různými zájmy. Prostředníky mohou být průmysloví distributoři, kteří fungují stejnou formou jako velkoobchody, kdy zboží odkoupí a poté prodávají. Dále se může jednat o prostředníky, kteří operují na trhu jako agenti. Jsou to zástupci výrobce a makléři, kteří produkty nevlastní, pouze zprostředkovávají transakce a jejich platem je provize. Tento nástroj marketingu má úzkou vazbu s oddělením logistiky.[3],[4],[7]

#### **4.1.4 Komunikace**

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu, představuje komunikaci mezi výrobcí a současnými či potenciálními zákazníky. Marketingoví pracovníci musí vědět jak používat reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing, aby upozornili na existenci určitého výrobku či firmy, tak aby největší odezva byla na průmyslovém trhu.

- Reklama je klasický způsob komunikace, je placenou formou neosobního představení a propagace zboží, služeb či myšlenek. Nejvyužívanějším médiem v průmyslovém marketingu jsou odborné časopisy.
- Zatímco reklama nabízí důvod proč nakupovat, tak podpora prodeje představuje stimuly k nákupu. Mohou to být podněty jako jsou prodejní slevy při odběrech, při rychlých platbách faktur nebo množstevní slevy. Dalšími pobídkami jsou veletrhy a výstavy či reklamní dárky.
- Public relations napomáhá k vybudování a udržení pozitivního obrazu o projevu společnosti, narozdíl od reklamy je neplacená. Patří sem zodpovědnost firmy v péči o zaměstnance, ekologická zodpovědnost, sponzorství, dny otevřených dveří apod.
- Osobní prodej je jedním z nejúčinnějších nástrojů komunikace. Komunikace je oboustranná a probíhá tváří v tvář, jejím obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování nebo budování dlouhodobých vztahů. Na průmyslovém trhu má zákazník kontakt většinou pouze s obchodníkem, proto způsob jeho chování, oblečení, automobil atd., vypovídají o image firmy a napomáhají k jeho budování.



- Přímý marketing představuje adresnou komunikaci zaměřenou na prodej zboží. Hlavními nástroji jsou katalogové prodeje, zásilkový marketing, nabídka produktů po telefonu, teleshopping, on line marketing. Tohoto způsobu komunikace se na průmyslových trzích používá pouze ojediněle.[3],[4],[8]

## 4.2 Organizace marketingu

V průběhu let se marketing rozvinul z jednoduchého oddělení prodeje do velmi složité struktury činností. Moderní marketingové oddělení prošlo šesti vývojovými etapami. Proces vzniku je poměrně dlouhý a konkrétní firma se může nacházet v kterékoliv z nich.

### 1. Jednoduché prodejní oddělení

Malé firmy obvykle jmenují zástupce ředitele, který řídí pracovníky prodeje a také sám do určité míry prodává. Pokud firma potřebuje uskutečnit nějaký marketingový úkol, zorganizovat průzkum nebo zabezpečit reklamu, najme si vnějšího pracovníka specializovaného na marketingové činnosti.[2]

### 2. Prodejní oddělení s přidruženými marketingovými funkcemi

Do této skupiny patří firmy, které potřebují vedle prodeje posílit i určité marketingové funkce. Zástupce ředitele pro prodej najímá specialisty na zajištění marketingových činností, ale ředitel může také zaměstnat manažera marketingu, který se bude starat o tyto a další činnosti.[2],[9]

### 3. Samostatné marketingové oddělení

Pokračující růst firmy vytváří potřebu investovat do marketingového výzkumu, vývoje nových produktů, reklamy, podpory prodeje a služeb zákazníkům. Zástupce ředitele pro prodej je pak vyčerpán, přirozeně bude věnovat čas a finanční prostředky prodejním silám. Ředitel se proto rozhodne založit samostatné marketingové oddělení v čele se zástupcem pro marketing. V této etapě jsou již marketing a prodej samostatné funkce, ale očekává se od nich, že budou úzce spolupracovat. Takové organizační uspořádání umožňuje vrcholovému managementu získat vyváženější pohled na příležitosti a problémy firmy.[2],[9]

#### 4. Moderní marketingové oddělení

V této etapě by měli zástupce pro prodej a zástupce pro marketing spolupracovat. Úkolem manažera marketingu je vyhledávat příležitosti a připravovat marketingové strategie a programy. Oddělení prodeje zodpovídá za realizaci těchto programů. Marketingoví pracovníci vycházejí z marketingových průzkumů, snaží se vyhledat a pochopit segmenty trhu. Tráví spoustu času plánováním, dlouhodobými výhledy, které jsou zaměřeny na zvyšování zisku a získávání podílu na trhu. Prodejci mají zkušenosti z denního prodeje, mnoho času tráví v kontaktu se zákazníky a snaží se pochopit každého z nich. Toto je základem pro vytvoření moderního marketingového oddělení, které má ve svém čele ředitele marketingu, kterému jsou podřízeni zástupci pro marketingové činnosti a pro prodej.[2]

#### 5. Společnost s efektivním marketingem

Firma může mít moderní marketingové oddělení, ale její marketing nemusí být výkonný a efektivní. Efektivnosti se dosáhne tehdy, když si všichni zaměstnanci uvědomí, že činnost firmy je závislá na zákazníkovi, který si vybere její zboží nebo službu.[2]

#### 6. Organizace firmy založená na procesech a výsledcích nejlepších firem

Řada firem dnes přizpůsobuje svoji organizační strukturu spíše hlavním výrobním procesům bez ohledu na oddělení. Ve snaze dosahovat co nejlepších výsledků firmy jmenují do vedoucích funkcí pracovníky, kteří jsou schopni řídit týmy složené ze specialistů různých profesí. Každý tým zasílá pravidelně hodnocení výkonnosti marketingových pracovníků na marketingové oddělení, které zodpovídá za jejich školení, jmenování do nových týmů a za hodnocení jejich celkové výkonnosti.[2]

##### **4.2.1 Způsoby organizace marketingových oddělení**

Pokud je marketingové oddělení ve firmě zřízeno, může mít jeho organizační struktura řadu forem. Oddělení může být organizováno podle hlavních činností, zeměpisných oblastí, podle produktů, jejich značek nebo podle zákazníků na jednotlivých trzích. Toto rozdělení je závislé na velikosti firmy, předmětu podnikání a rozsahu výroby.[2],[5]

### 4.3 Reorganizace marketingových činností

Firmy často potřebují reorganizovat své podnikání a marketing v důsledku významných změn podnikatelského prostředí, mezi něž patří globalizace, deregulace, rozvoj počítačových technologií a telekomunikací. Zásadní reakce podnikatelských firem na rychle se měnící podnikatelské prostředí musí dle Philipa Kottlera [2] zahrnovat tato opatření:

- restrukturalizace – sestavení týmů, jejichž úkolem je zvyšování hodnoty pro zákazníky a bourání bariér mezi odděleními;
- orientace na vnější zdroje – větší ochota nakupovat více zboží a služeb od vnějších dodavatelů, pokud jsou levnější a lepší než vlastní;
- zvedání laťky – studování praxe nejlepších firem a zdokonalování vlastní výkonnosti firmy;
- partnerství s dodavateli – prohloubení partnerství s menším počtem větších dodavatelů, kteří zvyšují hodnotu;
- partnerství se zákazníky a odběrateli – těsnější spolupráce se zákazníky a odběrateli a zvyšování hodnoty dodávek v jejich prospěch;
- slučování a spojování – kupování jiných firem nebo spojování se s firmami ze stejného oboru podnikání k dosažení ekonomičnosti rozsahu výroby;
- globalizace – zvyšování úsilí v otázce globálního myšlení a lokálních akcí;
- méně stupňů řízení – snižování počtu řídicích stupňů a přibližování se k zákazníkovi;
- koncentrace – definování nejziskovějších zákazníků a soustředění se na uspokojení jejich potřeb;
- přesun kompetencí – přesun kompetencí a zodpovědnosti na nižší stupně, které se projevují větším množstvím nápadů a větší iniciativou.

Tyto trendy mají vliv na organizaci marketingu a jeho praktickou činnost, současně s nimi se mění i role organizace marketingu. Tradiční rolí marketingových pracovníků je role zprostředkovatele, který rozumí potřebám zákazníků a tlumočí je nadřízeným, ti pak reagují na tyto potřeby. Základem koncepce této organizační struktury marketingu je předpoklad, že zákazníci mohou jen obtížně dosáhnout přímého spojení s nejvyššími odděleními firmy. Marketing by se proto měl zbývat integrací kontaktu v procesu tak, aby zákazník při svém jednání s firmou hovořil vždy se stejnou osobou.

#### 4.4 Kontrola a hodnocení marketingových činností

Vynikající strategický marketingový plán má jen nepatrnou cenu, pokud není okamžitě realizován. Realizace marketingových plánů vyžaduje kvalifikaci nebo dovednosti při vyhledávání a diagnostikování problémů, lokalizování úrovní firmy, na kterých problémy přetrvávají, kvalifikací potřebných pro realizaci plánů a pro hodnocení výsledků.[2],[10]

Marketingoví pracovníci musí neustále sledovat a kontrolovat marketingové činnosti. Zkoumají se změny objemu prodeje při zavedení nového komunikačního nástroje či změny obratu při reorganizaci marketingových činností. Smyslem kontroly ročního plánu je zjistit, zda firma dosáhla obratu, zisku a ostatních cílů, které si stanovila. Používá přitom pěti nástrojů: analýzu podílu prodeje, analýzu podílu na trhu, analýzu marketingových výdajů ve vztahu k prodeji, finanční analýzu a analýzu mínění zákazníků.[2],[3]

Kontrola ziskovosti ročního plánu spočívá v kontrole rentability produktů, oblastí, skupin zákazníků, obchodních cest a velikosti objednávek. Důležitou součástí kontroly rentability je sestavování přehledů zisků a ztrát. Kontrola efektivnosti se soustřeďuje na hledání cest ke zvýšení efektivnosti prodejních sil, reklamy, podpory prodeje a distribuce. Strategická kontrola představuje pravidelné prověření firmy a jejích strategických přístupů k trhu, používání nástrojů pro sledování rentability marketingu a marketingového auditu. Firma by rovněž měla překontrolovat úroveň svých morálních a společenských povinností.[2],[3]

#### 4.5 Marketing ve vztahu k ostatním oddělením

Veškeré obchodní činnosti firmy by měly být v harmonickém souladu a sledovat její celkové cíle. Marketingová koncepce řízení vychází z předpokladu, že všechna oddělení se musí starat o zákazníka a spolupracovat na uspokojení jeho potřeb a očekávání. Marketingové oddělení musí nést hlavní zodpovědnost za její naplnění, koordinovat vnitřní marketingové činnosti firmy, koordinovat marketing s financováním, provozem a dalšími funkcemi firmy v zájmu zákazníků.

### Oddělení výzkumu a vývoje

Zavedení úspěšného produktu na trh závisí na spolupráci mezi oddělením výzkumu a vývoje a marketingovým oddělením. Pracovníci oddělení vývoje a výzkumu jsou vědci a technici. Marketing je obchodně orientován, zajímá se o trh a prakticky ho využívá. Marketing a vývoj a výzkum by měly spolupracovat po celou dobu životnosti projektu, stanovovat společně cíle, sestavovat marketingový plán, připravovat technické příručky, účastnit se společně obchodních výstav.

### Technické oddělení

Technické oddělení je zodpovědné za nalezení praktických řešení technické konstrukce produktů a nových výrobních postupů. Technici mají zájem na dosažení technické jakosti, nákladové efektivnosti a výrobní jednoduchosti. Marketing si přeje modely s takovými vlastnostmi, které si přeje zákazník. Lidé zabývající se marketingem by měli mít technické vzdělání, aby mohli s techniky účinně komunikovat.

### Oddělení nákupu

Pracovníci oddělení nákupu jsou zodpovědní za získávání potřebných materiálů a komponent v požadovaném množství, jakosti a za nejnižší možné ceny. Marketingoví pracovníci dávají tomuto oddělení požadavky na nákup.

### Výrobní oddělení

Lidé ve výrobě jsou zodpovědní za hladký chod dílny při výrobě kvalitních produktů, ve správném množství, ve správném čase a při odpovídajících nákladech. Ziskovost firmy je značně závislá na dosažení dobré spolupráce mezi výrobou a marketingem. Marketing musí chápat potenciál využitelnosti výrobních strategií, jako je pružná výroba, automatizace, robotizace, výroba v pravý čas, management celkové jakosti atd. Na průmyslových trzích se často stává, že než si kupující vyberou prodávajícího, chtějí často navštívit výrobu, aby na vlastní oči viděli, jak je řízena.

### Finanční a účetní oddělení

Pracovníci finančního oddělení dokáží jakoukoliv obchodní operaci vyhodnotit z hlediska její ziskovosti. Marketing žádá o peněžní prostředky na činnosti, aniž by bylo možné prokázat, jak velké tržby tyto výdaje přinesou. Účetní zpracovávají výkazy o prodeji, také účtují speciální zvýhodnění, které prodejní zástupci sjednávají se zákazníky, tyto operace vyžadují speciální účetní postupy.

## **5. Firma RECTICEL Interiors CZ s.r.o.**

Firma vznikla 3. října 2001 zápisem do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze pod názvem RECTICEL Interiors CZ s.r.o. Společnost byla založena nizozemskou firmou RECTICEL HOLDING NOORD B.V., která má ve firmě 100 % obchodní podíl. Firma je součástí skupiny RECTICEL. Sídlo organizace je u Mladé Boleslavi v průmyslové zóně Plazy.

Hlavním předmětem činnosti je výroba a dovoz chemických látek, výroba plastových a pryžových produktů. Společnost vyrábí interiérové díly automobilů, specializuje se na přípravu povrchů palubních desek a výplní dveří pro některé typy vozů značek BMW, Mercedes, Opel, Škoda a Volvo. Sériová výroba byla zahájena v květnu 2003, kdy se zde začaly vyrábět první projekty na vozy BMW a Mercedes, ve stejném roce v říjnu byla do série převedena i zbylá část projektu BMW. V lednu 2004 byla výroba rozšířena a společnost začala vyrábět pro Opel. Další projekt tentokrát pro Škodu byl uveden do sériové výroby v únoru 2004, v tomtéž roce v květnu se začal vyrábět další výrobek pro Opel. Od března 2006 společnost rozšířila výrobu o produkty pro Volvo. Každé rozšíření výroby s sebou přineslo výstavbu výrobní haly a nové linky.

Ve společnosti pracuje 446 zaměstnanců, z toho je 51 TH pracovníků a 395 dělníků. V čele podniku stojí ředitel, jemuž jsou podřízeni účetní, projektoví vedoucí a úsek: technický, údržby, logistiky a výroby, kvality, personální. Dále je mu podřízen kontrolor, bezpečnostní technik a produktový inženýr.

Firma je certifikována podle normy ISO/TS 16 946:2002, přičemž je každý rok udělována recertifikace. V tomto roce se společnost připravuje na certifikaci ČSN EN ISO 14 001.

Produkty firmy jsou vyráběny unikátní technologií, která je celosvětově patentována pro skupinu RECTICEL. Vývoj nových technologií je prováděn v Belgii v RECTICEL International Development.

## 5.1 Popis marketingových činností ve firmě

Společnost je subdodavatelem pro výrobce interiérů, kteří dodávají celé komplety producentům automobilů. Ti mají výběr dodavatele velice náročný, protože se v průběhu výroby automobilu nedá dodavatel snadno změnit. Získání projektu vyžaduje spoustu času, stejně tak realizace, která je finančně náročná. Obchody jsou uskutečňovány dlouhodobě, zpravidla po celou dobu výroby příslušného automobilu.

Po přijetí projektu se nejdříve na základě parametrů produktu navrhne a zrealizuje výrobní linka. V podniku se výrobky nejprve vyrábějí předsériově, kdy se doladuje kvalita produktu a celkový chod linky, v konečné fázi se začnou vyrábět sériově. Technické parametry, které byly stanoveny při sjednání obchodu, se po dobu výroby mění jen velmi zřídka, pouze se stupňují nároky na kvalitu.

### Nakupované produkty a jejich dodavatelé

K výrobní činnosti firma potřebuje suroviny, které jí obstarává sesterská společnost v Belgii. Meziprodukty, které vstupují během výroby pouze do určitých výrobků, jsou nakoupeny od externí společnosti. Změna dodavatele v žádném z těchto případů není vhodná, při pořízení surovin společnost využívá centralizovaný nákup, který přináší množstevní rabaty, a meziprodukty musí přesně odpovídat rozměrům a požadované kvalitě.

Společnost potřebuje též pomocné materiály, jak provozní pro výrobu a údržbu (maziva, nástroje, nářadí, čistící prostředky), tak kancelářské potřeby. Dodavatelů tohoto zboží je na trhu mnoho, a tak firma má vybrané ty, které preferuje.

Investiční produkty firma často nenakupuje, ve svém vlastnictví má výrobní halu, linky, z doplňkových investic lze jmenovat počítačové systémy, vybavení kanceláří. Tyto výrobky jsou nabízeny v konkurenčním prostředí a při pořizování je možnost volby.

Služby spojené s údržbou budov firma využívá jen zřídka. Běžnou údržbu a seřízení linky si společnost obstarává sama, speciální opravy jsou zajišťovány dodavatelem technologie. Ostatní nakupované služby jsou školení, přezkušování řidičů, spoje, cizí pracovní síla, likvidace odpadu, administrativní služby, přeprava, audit.

V oblasti služeb je široký výběr nabízených produktů, firma však upřednostňuje zaběhlé, spolehlivé, pro ni známé organizace.

Nákup se uskutečňuje na základě minimálních skladových zásob, odvolávek zákazníků a předpokládané výroby. O pořízení investičních výrobků rozhoduje management mateřské organizace v Belgii. O nákupu surovin rozhoduje vedoucí výroby a logistiky, o pomocných provozních materiálech vedoucí údržby, o nákupu běžných věcí do spotřeby rozhodují jednotliví vedoucí útvarů.

#### Odběratelé

Podnik má velice specifické zboží, které je určeno pouze pro automobilový průmysl. Počet zákazníků je omezený, potenciálními zákazníky jsou všichni výrobci interiérů do automobilů.

Zákazníky společnosti jsou Faurecia, Johnson Controls, Lear, které sídlí v zahraničí, Grupo Antolin a Cadence Innovation, které sídlí v České Republice.

#### Konkurence

Společnost nemá žádnou přímou konkurenci z důvodu patentované technologie výroby. Nepřímou konkurencí je opětovné vrácení k výrobě tvrdých plastových dílů. Vstupní a výstupní bariéry jsou v tomto odvětví vysoké, proto se zde pohybuje menší počet konkurentů.

#### Marketingový mix

Tyto nástroje tvoří základní složku marketingových činností. Firma se zaměřuje především na výrobek a zbylé nástroje ho jen doplňují.

#### Výrobek

Produkty jsou vyráběny na bázi polyuretanu, povrch napodobuje vzhled pravé kůže a výrobky dosahují i určité měkkosti, které původní tvrdé plastové výrobky nikdy nedosáhnou. Produkty jsou vyráběny v barevných stupních černé, šedé či dvoubarevné kombinaci černá/běžová, černá/odstíny šedi. Kvalitu výrobku zaručuje „zvládnutý proces“, který je podporován zejména školenými a kvalifikovanými zaměstnanci. Důležitá hlediska při určení kvality interních dílů jsou pohledové ukazatele (jednotnost povrchu – barva, plastický vzor) a samozřejmě bezpečnostní hlediska.



Firma vyrábí do automobilů BMW X3 a řady 5 pohledové díly držáků na nápoje a plochy pod displejem, do automobilů Mercedes Vito v luxusnější verzi přístrojové desky. Pro Opel Astra a Zafira společnost produkuje přístrojové desky, pro novou Škodu Octavii přístrojové desky a dveňní panely, pro Volvo S80 a V70 přístrojové desky, včetně povrchu dvířek přihrádky v palubní desce.

### Cena

Cena je dohadována při sjednávání projektu, kdy se dohodne pevná částka, která bude placena. Snižuje se pak až po určité době a zapracování.

### Distribuce

Distribuci zajišťuje logistické oddělení, produkty jsou dodávány přímo odběrateli přes najmutou transportní firmu dle dohodnutých dodacích podmínek v rámci mezinárodních podmínek Incoterms 2000. Jedná se o podmínku EXW (ex works), kde jedinou povinností předávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě. Výrobce není zodpovědný za naložení zboží a nehradí výlohy spojené s dopravou. Dále je to podmínka DDU (delivered duty unpaid), kdy prodávající plní své povinnosti pouze odevzdáním zboží k dispozici kupujícímu na dohodnutém místě. Zákazník hradí výdaje a nese zodpovědnost za rizika spojená s dopravou, celními a dovozními formalitami a hradí clo.[11]

### Komunikace

Reklamu firma využívá pouze k personálním účelům při hledání nových zaměstnanců v podobě inzerátů. V letošním roce společnost přijala nabídku od MF DNES, která v mimořádných přílohách o regionu nabízela prostor na přední straně k představení firem (příloha č. 1). Přestože v reklamě se objevily informace o produktech a společnosti jako takové, jednalo se opět spíše o zvýšení podvědomí pro potenciální zájemce o práci.

O péči o zaměstnance se stará personální oddělení, které zajišťuje školení a motivace. Zaměstnanci dostávají před Vánoci pozornost od podniku v podobě dárkového balíčku. Zákazníkům a obchodním partnerům zasílá ředitel společnosti a vedoucí projektů dárkové předměty a novoročenky, které připravuje sekretariát. Dále firma přispívá peněžitými částkami na pomoc při obnově po povodních.

Stěžejní marketingové činnosti, jako je nabídka produktů a sjednání projektů, jsou v kompetenci sesterské organizace, Automobile development center se sídlem v Německu, které společnost platí za její služby. Dohodnuté zakázky obsahují technickou dokumentaci, požadavky na množství, termíny dodávek a výši ceny. Po předání kontraktu do firmy za proces výroby zodpovídají vedoucí projektů, kteří spolupracují s marketingovou centrálou a pečují o zákazníky tak, aby byly splněny jejich požadavky.

## 5.2 Ekonomické zhodnocení firmy

Ekonomické zhodnocení firmy je důležité při všech investičních a ekonomických rozhodnutích podniku. Účelem je pokud možno komplexně vyjádřit finanční situaci firmy, zobrazit vývoj hospodaření, zda dochází k zlepšení, či zhoršení. Posuzuje se finanční situace, výkonnost, stabilita, bonita, úvěruschopnost aj.

### 5.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza hodnotí podnik z hlediska jeho ekonomického zdraví. Analýza je provedena srovnáním vývoje v časovém období, vychází z údajů účetnictví, a to z rozvahy, výkazu zisku a ztráty. [12],[13]

#### Ukazatele

- rentabilita – ziskovost vloženého kapitálu
- aktivita
  - rychlost obratu zásob – představuje kolikrát se přemění nakoupená zásoba v peněžní prostředky a nakoupí se další zásoby
  - doba obratu zásob – za jak dlouho se přemění nakoupená zásoba v daný výkon
  - rychlost obratu pohledávek – kolikrát se pohledávky přemění na peněžní prostředky

- doba obratu pohledávek – jak dlouho trvá než se pohledávka za prodané výkony přemění v peněžní prostředky
- likvidita – schopnost firmy dostát svým závazkům v krátkodobém časovém horizontu
- zadluženost
  - celková – podíl cizího kapitálu na vloženém kapitálu
  - ukazatel úrokového krytí – schopnost splácet úroky pomocí EBITU (zisku před zdaněním)

### 1. Ukazatele rentability

$$\text{a) Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{sazba daně z příjmu})}{\text{průměrný úhrnný vložený kapitál}}$$

$$\text{b) Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{průměrný vlastní kapitál}}$$

### 2. Ukazatele aktivity

$$\text{a) Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}$$

$$\text{b) Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

$$\text{c) Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

$$\text{d) Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

### 3. Ukazatele likvidity

$$\text{a) Likvidita okamžitá (likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{b) Likvidita pohotová (likvidita 2. stupně)} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{c) Likvidita běžná (likvidita 3. stupně)} = \frac{\text{oběžný majetek celkem}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### 4. Ukazatele zadluženosti

$$\text{a) Celková zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky} + \text{dosud nezaplacené leasingové splátky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}}$$

$$\text{b) Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

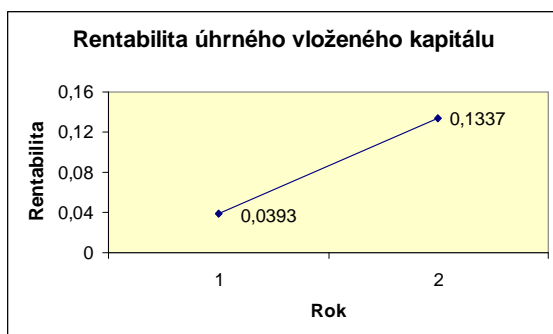
#### Srovnání ukazatelů finanční analýzy v čase

Tyto ukazatele jsou porovnány v čase od roku 2003, kdy firma začala vyrábět první produkty sériově, do roku 2005. Výsledky jsou počítány na základě rozvah a výkazů zisku a ztráty za jednotlivé roky (přílohy č. 2, 5, 8), výpočty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v přílohách č 3, 6, 9.

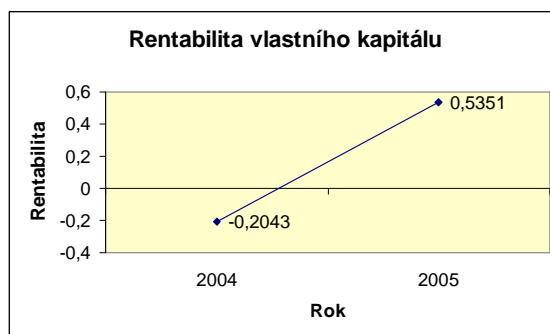
##### 1. Ukazatele rentability

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele rentability / rok	2003	2004	2005
Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu	- - -	0,0393	0,1337
Rentabilita vlastního kapitálu	- - -	- 0,2043	0,5351



Obr. 1: Graf vývoje ukazatele rentability úhrnného vloženého kapitálu



Obr. 2: Graf vývoje ukazatele rentability vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

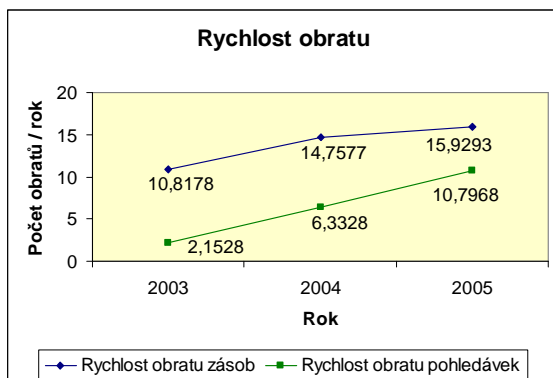
Jelikož hospodaření společnosti skončilo v roce 2003 ztrátou, ukazatele rentability nemá smysl počítat. V roce 2004 připadal na 1 korunu úhrnného vloženého kapitálu zisk 3,93 haléřů a v roce 2005 zisk 13,37 haléřů. V roce 2004 byla na 1 korunu vlastního kapitálu ztráta 20,43 haléřů (výsledek je ovlivněn předchozím rokem, kdy

měla společnost záporný vlastní kapitál), v 2005 to byl zisk 53,51 haléřů. Z tabulky 1 a následných grafů (obr.1, obr.2) vyplývá, že rentabilita stoupá, což značí příznivý vývoj.

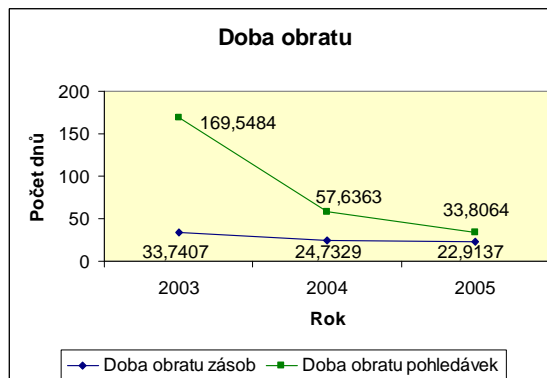
## 2. Ukazatelé aktivity

Tabulka 2: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity / rok	2003	2004	2005
Rychlost obratu zásob	10,8178	14,7577	15,9293
Doba obratu zásob	33,7407	24,7329	22,9137
Rychlost obratu pohledávek	2,1528	6,3328	10,7968
Doba obratu pohledávek	169,5484	57,6363	33,8064



Obr. 3: Graf vývoje ukazatelů rychlosti obratu zásob a pohledávek



Obr. 4: Graf vývoje ukazatelů doby obratu zásob a pohledávek

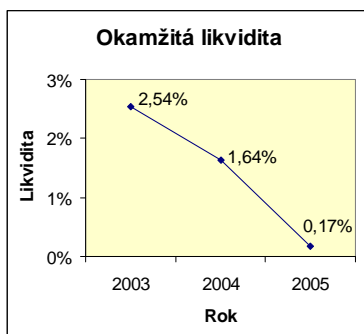
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 a následného grafického znázornění (obr.3, obr.4) je patrné, že v roce 2003 byla doba obratu zásob 33,7407 dnů, což je 10,8178 obrátů ročně. V roce 2004 doba obratu zásob trvala 24,7329 dnů a ročně se uskutečnilo 14,7577 obrátů. V roce 2005 obrat zásob trval 22,9137 dnů a ročně proběhlo 15,9293 obrátů. Rychlost obratu pohledávek v roce 2003 byla 169,5484 dne a počet obrátů byl 2,1528 za rok. V roce 2004 se rychlost obratu pohledávek zvýšila na 57,6363 dnů a roční počet obrátů byl 6,3328. V roce 2005 doba obratu pohledávek trvala 33,8064 dnů, což je ročně 10,7968 obrátů. Pokud se doba obratu zkracuje a počet obrátů ročně vzrůstá, pak podnik nemá tolik peněz vázaných v zásobách a pohledávkách.

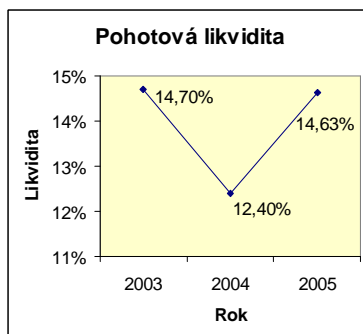
### 3. Ukazatele likvidity

Tabulka 3: Vývoj ukazatelů likvidity

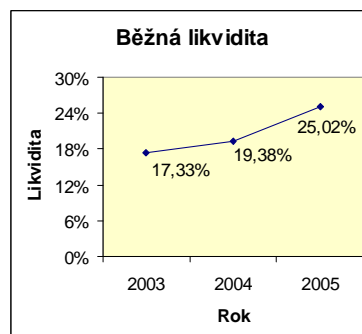
Ukazatele likvidity / rok	2003	2004	2005
Likvidita okamžitá	2,54 %	1,64 %	0,17 %
Likvidita pohotová	14,70 %	12,40 %	14,63 %
Likvidita běžná	17,33 %	19,38 %	25,02 %



Obr. 5: Graf vývoje ukazatele okamžité likvidity



Obr. 6: Graf vývoje ukazatele pohotové likvidity



Obr. 7: Graf vývoje ukazatele běžné likvidity

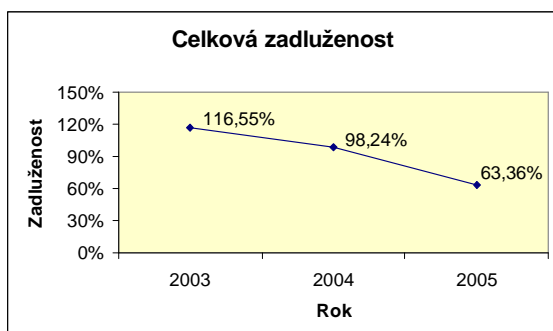
Zdroj: vlastní zpracování

Procenta likvidity ukazují do jaké míry je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Ukazatel okamžité likvidity v tomto časovém úseku klesá, protože si společnost vzala v roce 2003 bankovní úvěr, který byl následně v roce 2005 splacen. Kvůli tomu pohotová likvidita v roce 2004 poklesla, přesto běžná likvidita během tří let vzrůstala. Vývojové trendy jsou popsány dle tabulky 3 a následných grafů (obr.5, obr.6, obr.7). S velkou pravděpodobností lze očekávat, že se budou ukazatele likvidity v budoucnosti zvyšovat.

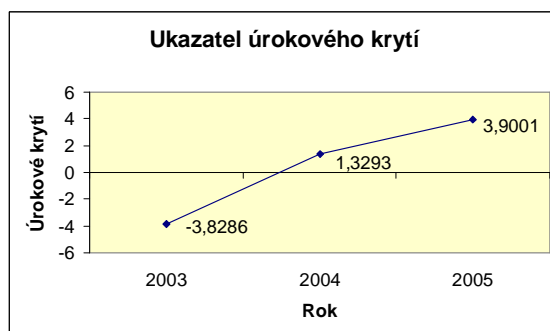
### 4. Ukazatele zadluženosti

Tabulka 4: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti / rok	2003	2004	2005
Celková zadluženost	116,55 %	98,24 %	63,36 %
Ukazatel úrokového krytí	- 3,8286	1,3293	3,9001



Obr. 8: Graf vývoje ukazatele celkové zadluženosti



Obr. 9: Graf vývoje ukazatele úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2003 pokrývala společnost 116,55 % finance z cizího kapitálu, toto číslo je ovlivněno záporným vlastním kapitálem. V roce 2004 byl celkový kapitál tvořen z 98,24 % z cizích zdrojů, v roce 2005 byl z 63,36 %. Z tabulky 4 a souvisejícího grafu (obr.8) vyplývá, že podíl cizího na celkovém kapitálu klesá, což je příznivý vývojový trend. Ukazatel úrokového krytí představuje kolikrát je podnik schopen uhradit z hrubého zisku nákladové úroky. Z tabulky 4 a následného grafického vyjádření (obr.9) vyplývá, že ukazatel ve sledovaném období stoupá ze záporných hodnot. V roce 2005 byl podnik schopen 3,9001krát uhradit nákladové úroky.

### 5.2.2 Hodnocení finančního zdraví

Celkové hodnocení finančního zdraví a stability firmy se provádí pomocí metody Rychlého testu. Toto hodnocení používají banky při hodnocení bonity, počítá se pomocí sedmi podílových ukazatelů.

$$1) \text{ Rentabilita výkonů} = \frac{\text{HV po zdanění}}{\text{výkony a prodej zboží}}$$

$$2) \text{ Rentabilita aktiv} = \frac{\text{HV po zdanění}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$3) \text{ Produktivita aktiv} = \frac{\text{výkony a prodej zboží}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$4) \text{ Zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál} + \text{ostatní pasiva}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$5) \text{ Vybavenost vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$6) \text{ Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva} + \text{pohledávky za upsaný vl. kap.} + \text{ostatní aktiva}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$7) \text{ Podíl dlouhodobého majetku} = \frac{\text{dlouhodobý majetek (stálá aktiva)}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tabulka 5: Vývojové trendy jednotlivých ukazatelů Rychlého testu

Ukazatel	Vývojový trend
Rentabilita výkonu	má stoupat
Rentabilita aktiv	má stoupat
Produktivita aktiv	má stoupat
Zadluženost	má klesat
Vybavenost vlastním kapitálem	má stoupat
Podíl oběžných aktiv	má klesat
Podíl dlouhodobého majetku	má stoupat

Zdroj: Jáčová H., přednášky Finanční řízení podniku

#### Srovnání ukazatelů v čase

Tabulka 6: Vývoj ukazatelů Rychlého testu finančního zdraví

Ukazatel / rok	2003	2004	2005
Rentabilita výkonů	- - -	1,58 %	9,75 %
Rentabilita aktiv	- - -	1,12 %	10,24 %
Produktivita aktiv	18,32 %	71,12 %	105,01 %
Zadluženost	116,55 %	98,24 %	63,36 %
Vybavenost vlastním kapitálem	- 16,55 %	1,76 %	36,64 %
Podíl oběžných aktiv	38,20 %	31,11 %	25,32 %
Podíl dlouhodobého majetku	61,80 %	68,89 %	74,68 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání hodnot jednotlivých ukazatelů v čase (tabulka 6) s tabulkou vývojových trendů (tabulka 5) vyplývá, že se firma v tomto časovém období příznivě vyvíjí. Rentabilita výkonů stoupla, stejně jako rentabilita aktiv (v roce 2003 se kvůli zápornému výsledku hospodaření rentabilita nepočítá), produktivita aktiv a vybavenost vlastním kapitálem. Zadluženost firmy naopak klesla. Vývoj podílu oběžných aktiv je klesající, podílu dlouhodobého majetku stoupající, oba dva trendy jsou pozitivní. Výpočty ukazatelů Rychlého testu jsou uvedeny v přílohách č. 4, 7, 10.



## **6. Marketing v nadnárodních společnostech**

RECTICEL díky patentu získal na trhu konkurenční výhodu a celá skupina podniků nemá problém se prosadit po celém světě. Na celosvětovém trhu se vyskytují vedle jejích produktů výrobky z pravé kůže či na bázi plastů. Společnosti RECTICEL vedle výrobků do interiérů automobilů z PUR pěny vyrábí sedáky a postelové matrace, sídla těchto podniků nalezneme v Evropě, USA a Japonsku.

Společnost RECTICEL Interiors CZ s.r.o. má sídlo v České republice, proto v této kapitole bude popsána situace u podniků působících na českém trhu, které jsou součástí některé z nadnárodních firem vyrábějících součásti interiérů automobilů. Popis organizace marketingu v mezinárodním měřítku by byl zkreslující vzhledem k rozdílné historii vývoje marketingu v různých zemích.

### **Cadence Innovation**

Podniky Cadence Innovation mají sídla v Severní Americe, Francii a České republice, specializují se na výrobu produktů z plastických hmot, dále sestavují různé stroje. V Čechách působí čtyři závody, které vyrábějí zejména plastové díly a modely pro vnitřní nebo vnější vybavení automobilů.

Cadence Innovation v Liberci (bývalý Peguform Bohemia k.s.) produkuje nárazníky, kokpity, dveřní výplně a mřížky chladičů. Ve firmě je zřízené marketingové oddělení, které vykonává veškeré marketingové činnosti. Firma sama sleduje trh, hledá nové zákazníky, sjednává obchody, účastní se veletrhů, sponzoruje či připravuje reklamní předměty.

Nymburská Cadence Innovation (bývalý Peguform Plastic s.r.o.) vyrábí přístrojové desky a nárazníky. Tato firma samostatně vykonává veškeré marketingové činnosti prostřednictvím oddělení prodeje a marketingu.

### Faurecia

Společnosti s názvem Faurecia působí po celém světě, v Americe, Evropě, Africe a Asii. Organizace vyrábějí součástky do automobilů: sedačky, kokpity, dvevní panely, akustická tlumení, nárazníky a výfukové systémy. V České republice sídlí čtyři firmy, v Mladé Boleslavi vyrábějí interiérové díly, v Bakově nad Jizerou výfukové systémy, v Písku a Táboře sedadla.

Mladoboleslavská Faurecia Interior Systems Bohemia, s.r.o. vyrábí interiérové plastové díly. Marketingové oddělení ve firmě není, nabídku produktů a jednání s obchodními partnery pro firmu zajišťuje sesterská organizace ve Francii. Zaměstnanci společnosti se neúčastní výstav a veletrhů jako vystavovatelé, ani nepřipravují reklamní předměty, to vše je obstaráváno pro všechny firmy hromadně. Podnik si pouze volí, jaký způsob představení ve svém regionu použije a připravuje inzerci pro personální účely.

Faurecia Lecotex a.s. sídlí v Táboře, též marketingové oddělení ve firmě nemá a využívá služeb sesterské organizace. Informace o firmě jsou většinou prezentovány při hledání nových zaměstnanců.

### Grupo Antolin

Skupina podniků Grupo Antolin má výrobní závody ve státech Evropy, Asie, Afriky a Ameriky, vyrábějí plastové a pryžové produkty pro automobilový průmysl. V České republice mají sídlo dvě společnosti.

Grupo Antolin Bohemia a.s. sídlí v Chrastavě vyrábí odkládací plata, stropní a dvevní panely. Marketingovými činnostmi se ve firmě zabývá marketingové oddělení, které vykonává veškeré aktivity.

### Johnson Controls

Tyto společnosti mají svá sídla v Evropě, Severní Americe a Asii, zabývají se automobilovými interiéry a bateriemi, druhou skupinou činností jsou systémy automatizovaného řízení budov. Na českém území se nalézá JOHNSON CONTROLS

AUTOMOBILOVÉ SOUČÁSTKY, k.s. vyrábějící interiéry automobilů se sídlem v České Lípě, který má čtyři odštěpné závody.

Marketingové oddělení přímo v podniku není, společnost má centrální oddělení v Německu, které sjednává kontrakty a současně jedná se zákazníky. Firma se neprezentuje na výstavách, ani nepřipravuje reklamní předměty o společnosti. Reklama společnosti bývá navrhována pro celek Johnson Controls, podnik připravuje pouze inzerci pro personální účely. Samostatně v rámci public relations firma sponzoruje Nemocnici s poliklinikou v České Lípě.

#### proseat

Podniky proseat působí v Německu, Belgii, Francii a České republice, vyrábějí sedačky, opěrky hlavy a opěrky rukou z PUR pěny do automobilů. V Čechách má sídlo společnost proseat Mladá Boleslav s.r.o., která vyrábí sedadla do automobilů.

Marketingovými činnostmi se zabývá prodejní a marketingové oddělení, které nabízí produkty, sjednává kontrakty a později jedná se zákazníky. Společnost se účastní tuzemských i zahraničních výstav a veletrhů s automobilovou tematikou, kde se prezentuje společně s výrobcí automobilů. Inzerci používá pro personální účely, představení firmy je zajišťováno pro všechny podniky společně. V oblasti public relations firma sponzoruje několik místních spolků a veřejně prospěšných akcí, ale i celorepublikové sportovní akce (Mistrovství ČR v automobilových závodech).

#### TRW

Společnosti TRW se nacházejí na americkém a evropském kontinentě, vyrábějí bezpečnostní systémy, brzdící systémy a některé interiérové součástky. V Čechách má sídlo sedm podniků.

TRW Carr s.r.o. ve Staré Boleslavi, vyrábějící bezpečnostní pásy, nemá zřízené marketingové oddělení. Činnostmi spojenými s nabídkou produktů a sjednáváním zakázek se zabývá centrální oddělení v Německu, stejně jako ostatními marketingovými činnostmi. Vyjma styku se zákazníky, kterým se zabývají zaměstnanci tohoto závodu.

## **7. Návrhy řešení**

Před samotnými možnostmi řešení budou nejprve uvedeny činnosti, které by mohlo oddělení vykonávat. V této kapitole budou uvedeny i činnosti, které vykonávají stejně velké podniky, ale pro tuto firmu by nebyly příliš vhodné.

### Souhrn činností

Jednou z činností marketingových pracovníků by bylo zjišťování velikosti podílu na trhu, sledování změn, inovací a nových produktů na trhu, dále sledování konkurence s cílem pokusit se určit její strategie a cíle. Tyto aktivity by byly vykonávány pouze pro trh a oblast, na které působí firma RECTICEL Interiors CZ s.r.o.

Reklama není na průmyslovém trhu frekventovaná. Marketingoví pracovníci by pouze zpracovávali informace o produktech v podobě článků do odborných časopisů vydávaných v českém jazyce, avšak v omezeném množství a rozsahu informací.

Úkolem marketingových pracovníků je starat se o zákazníky, dnes je běžné posílat svým zákazníkům a jiným obchodním partnerům novoročenky a dárkové, upomínkové předměty. Novoročenky se dají samozřejmě pořídit v běžné síti papírnictví, ale originální novoročenky určitým způsobem utvářejí obraz o firmě, totéž platí i o dárkách.

Další z marketingových činností je marketingový výzkum. Firma by se mohla dotazovat svých zákazníků nebo konečných spotřebitelů. Výzkum by se vztahoval na omak nových produktů, barevnost apod., tyto vlastnosti jsou běžně zákazníky zkoumány při obchodování. Chybí však souhrnné vyhodnocení a zpracování výsledků a poznatků, z kterých by firma mohla čerpat i v budoucnosti. U průzkumu konečných spotřebitelů by se jednalo o mnohem náročnější výzkum. Uživatelé automobilů nejsou odborníci a většinou nezkoumají drobné rozdíly, přesto by tento výzkum byl jistě zajímavý. Výsledky průzkumu konečného spotřebitele by spíše uplatnily producenti automobilů, proto by firmě stačilo se účastnit tohoto výzkumu jen z menší části.

Hlavní náplní public relations jsou vztahy s veřejností, zaměstnanci a jejich rodinami. Péči o zaměstnance by se nadále věnovalo personální oddělení. Pro veřejnost některé firmy pořádají dny otevřených dveří či prohlídky podniku. Pro firmu RECTICEL Interiors CZ s.r.o. by tato aktivita nebyla vhodná, už jen z důvodu že pracuje s chemickými látkami.

V rámci public relations by bylo vhodnější zvýšit podvědomí o firmě prostřednictvím sponzorování různých prospěšných akcí jako jsou lékařské výzkumy, dary na charitativní účely apod.

Na průmyslovém trhu velice záleží na osobním prodeji, který musejí marketingoví pracovníci ovládat, dále na odhadu prodejce v analýze zákazníka, profesionalitě a umění vyjednávat. Pro firmu tuto činnost vykonává Automobile development center, tyto služby jsou poskytovány pro společnosti RECTICEL a odtržení od této spolupráce by rozhodně nebylo vhodné.

Následným stykem a péčí o zákazníky by se marketingové oddělení ve firmě také nezabývalo, protože toto ve společnosti v současnosti funguje prostřednictvím vedoucích projektů. Stávající zákazníci jsou již zvyklí a přesně vědí, s kým mají jednat, změna by přinesla pouze zmatek.

#### Možnost č. 1 – Vytvořit marketingové oddělení s jedním zaměstnancem

Návrh spočívá v realizaci oddělení, které by bylo tvořeno jediným zaměstnancem, který by byl podřízený řediteli společnosti (příloha č. 11) a zodpovídal by se současně přímo mateřské firmě. Sám by inicioval marketingové činnosti firmy a zajistil vyhodnocení jejich efektivity.

Náklady na zřízení tohoto oddělení by byly v první řadě na nalezení vhodného pracovníka, které zahrnují inzerci a výběrové řízení, což vyžaduje čas především personálního oddělení.

Po přijetí by zaměstnanec sídlil v některé ze stávajících kanceláří, protože firma po nedávném rozšíření disponuje prostornými místnostmi, kde by se mohl využít

prostor v některé zcela neobsazené kanceláři. Kanceláře jsou v současné době kompletně vybaveny, ale bylo by třeba nakoupit nábytek jako je stůl, skříňky, židle a jednací stůl s židlemi. Dále by pracovník potřeboval běžné kancelářské potřeby jako jsou tužky, propisky, kalendář, bločky apod. Nejnákladnější položkou by byl počítač, pracovní činnost zaměstnance by si žádala notebook. Náklady na zřízení pevné linky by v tomto případě odpadly a pro pořízení mobilního telefonu má společnost dohodnuty výhodné podmínky s poskytovatelem mobilní služby.

Každý měsíc by společnost za pracovníka zaplatila mzdové náklady a výdaje za telefon. Zaměstnanec pro služební cesty potřebuje služební automobil, který by byl pořízen na operativní leasing, dále by byly placeny výdaje za pohonné hmoty.

Veškeré náklady jsou souhrnně rozepsány v následující tabulce. Mzdové náklady jsou uvedeny včetně výloh sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance, které činí 35 %. Výše mezd by byla závislá na vzdělání a jazykové vybavenosti pracovníka. Náklady jsou uvedeny bez DPH. Ceny inzerce, nábytku, notebooku (včetně softwaru) a operativního leasingu jsou dle ceníků dodavatelských firem, ostatní odhadem.

Tabulka 7: Zřizovací náklady na vytvoření oddělení s jedním zaměstnancem

<b>Zřizovací náklady (v Kč)</b>	
1x inzerce	3 530,-
1x židle	3 969,-
1x pracovní stůl	3 435,-
1x zásuvkový kontejner	4 815,-
1x skříň s dveřmi vysoká	4 020,-
1x skříň s dveřmi nízká	1 920,-
1x jednací stůl	2 265,-
4x židle	2 248,-
1x kancelářské potřeby	800,-
1x počítač (notebook)	32 750,-
<b>celkem</b>	<b>59 752,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Měsíční náklady v oddělení s jedním zaměstnancem

<b>Měsíční náklady (v Kč)</b>	
mzda	75 000,-
pevná linka	2 000,-
mobilní telefon	4 000,-
operativní leasing	15 350,-
pohonné hmoty	7 000,-
<b>celkem</b>	<b>103 350,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Možnost 2 – vytvořit marketingové oddělení se dvěma zaměstnanci

Toto řešení by spočívalo v delegaci veškerých marketingových činností na jednoho pracovníka, který by byl podřízen řediteli, současně by se zodpovídal mateřské organizaci. S realizací by mu pomáhal asistent, který by mu byl podřízen.

Prvním nákladem při založení by byla inzerce při hledání nových pracovníků a následné výběrové řízení.

Shodně jako v prvním návrhu by po přijetí zaměstnanci sídlili v některé ze stávajících místností, nákladem by se pak stalo pořízení nábytku a kancelářských potřeb. Každý by měl vlastní stůl, zásuvkový kontejner a židli, zbylý nábytek by používali společně. Nejnákladnější položkou by bylo pořízení notebooku pro marketingového pracovníka a počítače pro asistenta. Pevná linka je již do místnosti zavedena, pro pořízení přístroje mobilního telefonu má společnost výhodné smluvní podmínky.

Měsíční náklady zahrnují mzdové náklady, provoz pevné linky, výdaje za mobilní telefon, operativní leasing a pohonné hmoty. Mobilní telefon a automobil by byl určen především pro marketingového pracovníka.

Náklady jsou vyčísleny v následující tabulce. Mzdové náklady jsou uvedeny včetně výloh sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem za zaměstnance. Přesná výše mezd by u obou pracovníků byla odvozena podle vzdělání a jazykové vybavenosti. Náklady jsou uvedeny bez DPH. Ceny inzerce, nábytku, počítačů (cena softwaru je zahrnuta v notebooku a počítačové skříni) a operativního leasingu jsou dle ceníků dodavatelských firem, ostatní ceny jsou stanoveny odhadem.

Tabulka 9: Zřizovací náklady na vytvoření oddělení se dvěma zaměstnanci

<b>Zřizovací náklady (v Kč)</b>	
1x inzerce	3 530,-
2x židle	7 938,-
2x pracovní stůl	6 870,-
2x zásuvkový kontejner	9 630,-
1x skříň s dveřmi vysoká	4 020,-
2x skříň s dveřmi nízká	3 840,-
1x jednací stůl	2 265,-
4x židle	2 248,-
2x kancelářské potřeby	1 600,-
1x počítač (notebook)	32 750,-
1x monitor	5 650,-
1x počítačová skříň	21 950,-
1x myš	185,-
1x klávesnice	315,-
<b>celkem</b>	<b>102 791,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Měsíční náklady v oddělení se dvěma zaměstnanci

<b>Měsíční náklady (v Kč)</b>	
mzda – vedoucí	75 000,-
mzda – asistent	20 000,-
pevná linka	2 500,-
mobilní telefon	4 000,-
operativní leasing	15 350,-
pohonné hmoty	7 000,-
<b>celkem</b>	<b>123 850,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Optimální řešení

Optimálním řešením by bylo vykonávání marketingových činností jedním pracovníkem. Protože firma využívá marketingových služeb sesterské organizace, vytvoření většího oddělení by se jí nevyplatilo. Zřízení a provoz oddělení, které by sjednávalo kontrakty, by bylo mnohonásobně dražší než za služby platit.

Tento pracovník by úzce spolupracoval s Automobile development center v Německu. Proto by bylo vhodné obsadit pracovní místo některým kmenovým zaměstnancem, tím by se zkrátila doba zapracování a seznámení s podnikem. Také by odpadly náklady spojené s hledáním pracovníka a některé ostatní zřizovací výdaje.

Zaměstnanec by byl ve své podstatě zástupcem německého oddělení přímo ve firmě. Pokud by se společnost rozšiřovala, externí oddělení by pro ni nadále vyhledávalo nové zákazníky a sjednávalo kontrakty, ale marketingový pracovník by byl jménem výrobce přítomen. Při obchodování by mohl využít technické zkušenosti a již



při dohadování náležitostí produktů upozornit na některá nereálná přání a ovlivnit požadavky zákazníka.

Pracovník by také přímým kontaktem s Automobile development center věděl o strategiích celé skupiny. Mohl by o všech novinkách informovat vedení společnosti.

Jeho úkolem by také bylo sledovat změny na trhu a v určitých časových úsecích určovat velikost podílu na trhu. Mimořádně by navrhoval a připravoval články do odborných časopisů, či zajišťoval zvyšování podvědomí o společnosti prostřednictvím sponzoringu.

Marketingový pracovník by pro svoji činnost nepotřeboval asistenta, který by zůstával natrvalo v podniku. V případě jeho nepřítomnosti by telefonáty mohla vyřizovat asistentka ředitele společnosti.

Náklady na toto oddělení by byly závislé na počtu činností, které by zaměstnanec zastával. Rozsah marketingových aktivit, které by mohl pracovník vykonávat není natolik obsáhlý a frekventovaný, že by pro něj bylo potřeba vytvořit samostatnou funkci. Proto by stávající zaměstnanec určité své činnosti mohl převést na některé spolupracovníky, aby se věnoval těm novým.

Tím, že by společnost nepřijímala nového zaměstnance, by odpadly zřizovací výdaje a měsíční náklady by nebyly tak vysoké. Toto řešení by přineslo zvýšení stávajících nákladů zvýšením mezd vytíženějším zaměstnancům, vyšší platby za hovory do zahraničí, či častější jízdy za sesterským oddělením.

Vytvoření oddělení tvořené novým zaměstnancem by společnost měsíčně zaplatila zhruba 103 350,- Kč (podrobný rozpis viz tabulka 7 str. 44), což by ročně činilo 1 240 200,- Kč. To je natolik vysoká částka, že by si oddělení svými činnostmi a aktivitami s velkou pravděpodobností na tyto náklady nevydělalo.

Zvýšení uvedených marketingových aktivit by byla největší změna, kterou by bylo možné společnosti v současnosti doporučit za předpokladu, že se firma v nejbližší době nebude rozšiřovat a hledat nové zakázky. Do budoucnosti při udržení ekonomického vývoje před případným rozšířením by společnost mohla oddělení zřídit.

## **8. Závěr**

Cílem této práce bylo zhodnotit, zda by pro společnost RECTICEL Interiors CZ s.r.o. bylo výhodné zřídit samostatné marketingové oddělení. Řešení byla navržena na základě informací, které specifikují firmu a její marketingové činnosti.

Společnost se řadí mezi velké firmy a působí na průmyslovém trhu v automobilovém odvětví. Firma vyrábí z PUR pěny povrchy interiérových dílů automobilů, je subdodavatelem výrobcům kompletů interiérů. Společnost působí na trhu čtyři roky a získala zakázky od pěti výrobců automobilů, v současnosti je výroba všech produktů již zaběhnutá a probíhá sériově. Firma se v nejbližší době nebude ucházet o udělení nových zakázek.

Při ekonomickém hodnocení firmy pomocí finanční analýzy se většina ukazatelů vyvíjí příznivě, některé však byly ovlivněny rozšiřováním společnosti a poskytnutým bankovním úvěrem, který je již splacen. Při hodnocení finančního zdraví pomocí Rychlého testu měly všechny ukazatele příznivý vývojový trend, tudíž lze předpokládat příznivý vývoj společnosti.

Další důležitou skutečností při navrhování možností řešení bylo, že podnik je součástí skupiny podniků nadnárodní společnosti RECTICEL. Všeobecně tyto skupiny podniků často provádí některé marketingové činnosti hromadně pro všechny společnosti ve skupině. Nabídku produktů a sjednávání produktů zpravidla nenabízejí firmy samostatně, ale obstarává to za ně jiná organizace, která je přímo specializovaná na tyto aktivity. Tím odpadají povinnosti a rozsah činností, které by vykonávalo oddělení umístěné přímo ve společnosti.

Společnost RECTICEL Interiors CZ s.r.o. není výjimkou při obchodování se svými výrobky, při nabídce, představení a prodeji využívá služeb sesterské organizace. Kontrakty přicházejí do společnosti s dohodnutými technickými, cenovými a množstevními podmínkami. Ředitel společnosti či jednotlivá oddělení sami rozhodují o nákupu produktů potřebných k chodu firmy, zajišťují styk se zákazníky, distribuci výrobků a připravují inzerci pro personální účely.

Na základě těchto informací byly stanoveny činnosti, které by oddělení mohlo ve firmě vykonávat. Bylo zjištěno, že změna v již zaběhlém fungujícím systému současných marketingových činností, zejména u osob starajících se o zákazníky, by přinesla nejspíš jen zmatek. Tudíž jako hlavní aktivita byla navržena spolupráce se sesterskou organizací a účast při sjednávání zakázek ve jménu společnosti, dále zjišťování situace na trhu v dané oblasti či příprava některých nástrojů pro zvýšení podvědomí o firmě a vytváření její dobré pověsti.

Po zhodnocení předešlých skutečností, vyčíslení výše nákladů na nově vytvořené marketingové oddělení, byť tvořené jen jedním zaměstnancem, bylo usouzeno, že vytvoření samostatného marketingového oddělení by nebylo efektivní.

Proto by postačilo delegovat činnosti na jednoho kmenového zaměstnance. Toto řešení by přineslo zvýšení stávajících nákladů o navýšení mzdy zaměstnanci a výdaje za zprostředkování kontaktu mezi zaměstnancem a sesterskou organizací poskytující marketingové služby. Vykonávání navržených nových činností ve firmě by bylo největší doporučenou změnou, avšak vytvoření oddělení v budoucnosti nemůže být plně vyloučeno.

Marketing je v současnosti používán ve všech odvětvích, protože dát o sobě vědět, prezentovat správným způsobem firmu a vytvářet její dobré jméno, je důležité v jakémkoli sektoru tržního hospodářství. Společnost RECTICEL Interiors CZ s.r.o. marketingovým činnostem věnuje pozornost a uvědomuje si nutnost těchto aktivit.

## Seznam použité literatury

- [1] [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), Nařízení komise (ES) č.70/2001 ze dne 12. ledna 2001
- [2] Kotler P.: Marketing, management, Grada, Praha 2001, ISBN 80-247-0016-6
- [3] Myslivcová S., Strnad P.: Průmyslový marketing, Technická univerzita v Liberci, Liberec 2001, ISBN 80-7083-503-6
- [4] Dědková J., Honzáková I.: Základy marketingu (2. sešit), Technická univerzita v Liberci, Liberec 2001, ISBN 80-7083-530-3
- [5] Dědková J., Honzáková I.: Základy marketingu (1. sešit), Technická univerzita v Liberci, Liberec 2001, ISBN 80-7083-529-X
- [6] World developement indicators, ročenka Světové banky 1998
- [7] Žižka M.: Ekonomika a řízení podniku, Technická univerzita v Liberci, Liberec 2005, ISBN 80-7083-973-2
- [8] De Pelsmacker P., Geuens M., Van der Bergh J.: Marketingová komunikace, Grada Publishing, a.s., Praha 2003, ISBN 80-247-0254-1
- [9] Čapková D.: Podniková ekonomika II. díl, PAIDO, Brno 1995, ISBN 80-85931-01-X
- [10] McCarthy E.J., Derreault W.J.: Základy marketingu, Victoria Publishing a.s., Praha 1995, ISBN 80-85605-29-5
- [11] [www.icc-cr.cz](http://www.icc-cr.cz), Incoterms 2000 (mezinárodní dodací podmínky)
- [12] Klínský P., Münch O.: Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy, Fortuna, Praha 2004, ISBN 80-7168-826-6
- [13] Blaha Z.S., Jindřichovská I.: Jak posoudit finanční zdraví firmy, Management Press, Praha 1995, ISBN 80-85603-80-2

## Seznam příloh

**Příloha č. 1:** Představení společnosti RECTICEL Interiors CZ s.r.o. v inzerátu denního tisku, rozsah 2 strany

Zdroj: MF DNES, sešit E, str. 1, 4. března 2006

**Příloha č. 2:** Finanční výkazy k 31. 12. 2003 – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, rozsah 3 strany

Zdroj: Zpráva auditora za rok 2003 firmy RECTICEL Interiors CZ s.r.o.

**Příloha č. 3:** Finanční analýza za rok 2003, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 4:** Hodnocení finančního zdraví za rok 2003 pomocí metody Rychlého testu, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 5:** Finanční výkazy k 31. 12. 2004 – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, rozsah 3 strany

Zdroj: Zpráva auditora za rok 2004 firmy RECTICEL Interiors CZ s.r.o.

**Příloha č. 6:** Finanční analýza za rok 2004, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 7:** Hodnocení finančního zdraví za rok 2004 pomocí metody Rychlého testu, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 8:** Finanční výkazy za rok 2005 – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, rozsah 3 strany

Zdroj: Zpráva auditora za rok 2005 firmy RECTICEL Interiors CZ s.r.o.

**Příloha č. 9:** Finanční analýza za rok 2005, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 10:** Hodnocení finančního zdraví za rok 2005 pomocí metody Rychlého testu, rozsah 1 strana

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 11:** Organizační struktura – stávající a navrhované zařazení marketingového pracovníka, rozsah 2 strany

Zdroj: Interní směrnice RECTICEL Interiors CZ s.r.o. a následné vlastní zpracování